

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang Masalah**

Perkembangan lingkungan bisnis saat ini begitu pesat, kondisi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam menjalankan usahanya. Dalam persaingan yang semakin ketat diperlukan suatu pengelolaan manajemen yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Tercapainya tujuan perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian dari berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, salah satu cara agar perusahaan mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya adalah dengan menggunakan anggaran

Perusahaan menggunakan anggaran untuk perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu yang menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun (Hansen dan Mowen, 1999: 350). Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter) dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (Munandar, 2007: 1). Anggaran haruslah menjadi pedoman operasi bagi semua manajer yang ada di dalam

perusahaan, rencana tindakan bagi keseluruhan organisasi dan mencerminkan upaya-upaya yang terkoordinasi dari semua manajer sehingga dapat menjadi tolok ukur dalam penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan

Anggaran merupakan suatu hasil kerja (*out put*) yang dituangkan dalam sebuah tulisan yang disusun secara sistematis dan teratur. Salah satu bentuk penyusunan anggaran adalah anggaran partisipatif. Anggaran partisipatif adalah anggaran yang penyusunannya berdasarkan partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban untuk mengusulkan anggaran serta menjelaskan dan memberikan alasan mengenai usulannya sesuai dengan kompetensinya masing-masing (Supriono, 2000: 54). Anggaran partisipatif tidak berarti bahwa setiap manajer dapat memilih dengan bebas apa yang menjadi tujuannya di dalam anggaran, namun anggaran partisipatif berarti bahwa manajer setiap pusat pertanggungjawaban mempunyai kesempatan untuk menjelaskan dan memberikan alasan mengenai anggaran yang diusulkannya. Dengan demikian, diharapkan dapat meningkatkan pertanggungjawaban manajer tingkat menengah dan mendorong terciptanya kreativitas di dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian mengenai anggaran partisipatif pernah dilakukan oleh Saragih (2004) yang mendapatkan bukti bahwa anggaran partisipatif berhubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Heath dan Brown (2007) memberikan hubungan positif antara anggaran partisipatif dengan kinerja pekerjaan. Clinton dan Hunton (2001), Ulupui (2005) yang menyatakan ada hubungan yang positif antara tingkat partisipasi dalam penyusunan anggaran dengan kinerja organisasi/dinas. Supriono (2004 dan 2005) melalui penelitiannya mengenai

partisipasi anggaran dan kinerja manajer menyatakan bahwa partisipasi anggaran mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Kinerja suatu perusahaan dinyatakan efektif bila tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat didalam proses penyusunan anggaran. Sugioko dkk, (2004) mengemukakan bahwa kinerja yang efektif harus memotivasi bawahan, mengidentifikasi, dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya secara lebih mudah dibandingkan bila tanpa partisipasi

Selain anggaran partisipatif, ada faktor lain yang dapat digunakan untuk menilai kinerja perusahaan, yaitu sistem kompensasi. Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan atas organisasi (Panggabean, 2002: 75). Abowd (1990) melakukan studi mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan, Abowd menemukan bahwa sistem kompensasi berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Pada penelitian yang dilakukan Kren (2001) juga mendapatkan fakta bahwa ada hubungan yang kuat antara kompensasi manajer dan kinerja keuangan pada perusahaan yang melakukan diferensifikasi produk. Bukti lain juga ditemukan oleh Nielsen dan Nielsen (2007) yaitu ada fakta bahwa kompensasi menjadi moderator dan mediator dalam hubungan antara pertumbuhan tim manajemen tingkat atas dengan kinerja perusahaan. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Sugioko dkk (2004) yang menyatakan ada hubungan positif antara sistem kompensasi dan kinerja perusahaan

Dengan diterapkannya sistem kompensasi di dalam perusahaan, hal tersebut dapat membangkitkan motivasi setiap karyawan, memberikan inisiatif, meningkatkan kualitas kerja, dan mengembangkan aktualisasi diri mereka, sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial mereka. Schuler dan Jackson (1999) menyatakan bahwa kompensasi dapat digunakan untuk menarik orang-orang yang potensial/berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan, mempertahankan karyawan ahli, meraih keunggulan kompetitif, memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas/mencapai tingkat kinerja yang tinggi, mengokohkan dan menentukan struktur organisasi perusahaan. Hansen dan Mowen (1999) mengemukakan bahwa sistem kompensasi yang dirancang dan diterapkan dengan baik oleh perusahaan menimbulkan kepuasan bagi karyawan sehingga membuat mereka bekerja lebih keras. Dengan demikian, terjadi peningkatan tanggung jawab dan secara otomatis menghasilkan prestasi kerja yang baik yang pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan sendiri

Oleh karena itu anggaran partisipatif dan sistem kompensasi merupakan komponen penting di dalam sebuah perusahaan, maka diperlukan kontribusi yang tinggi bagi pihak manajemen, terutama manajer pusat pertanggungjawaban yang mengetahui secara jelas situasi dan kondisi masing-masing unitnya di dalam menerapkan anggaran partisipatif. Dengan demikian, di dalam implementasinya anggaran dapat berfungsi secara tepat untuk peningkatan kinerja perusahaan (Sugioko *dkk*, 2004)

Di dalam penelitian ini, penulis termotivasi untuk melakukan replikasi penelitian Sugioko *dkk* (2004). Hasil penelitian yang dilakukan oleh para peneliti

tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara anggaran partisipatif dan sistem kompensasi dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Alasan penulis melakukan penelitian dengan menggunakan variabel anggaran partisipatif dan sistem kompensasi adalah untuk menguji konsistensi hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti sebelumnya, dan untuk melakukan generalisasi dengan responden yang berbeda, yaitu perusahaan manufaktur yang berlokasi di Daerah Istimewa Yogyakarta. Alasan dipilihnya perusahaan manufaktur karena perusahaan manufaktur di Daerah Istimewa Yogyakarta berperan cukup besar dalam penyerapan tenaga kerja dan sumbangan terhadap Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) serta perusahaan manufaktur memiliki pembagian struktur organisasi yang jelas dalam kegiatan perusahaan seperti kegiatan produksi, kegiatan keuangan, kegiatan administrasi, kegiatan pemasaran dan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia. Untuk itu diperlukan adanya pengelolaan yang profesional sehingga dengan penyusunan anggaran dan penerapan sistem kompensasi yang baik dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, penulis bermaksud menulis skripsi dengan judul PENGARUH ANGGARAN PARTISIPATIF DAN SISTEM KOMPENSASI TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG BERADA DI DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA

## **I.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan yang diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut

1. Apakah anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan?

## **I.3. Batasan Masalah**

Batasan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Anggaran Partisipatif

Dalam penelitian yang akan diteliti ini terbatas pada partisipasi manajer dalam penyusunan anggaran, bukan meneliti proses penyusunan anggaran. Partisipasi manajer disini diarahkan kepada tingkat keterlibatan manajer dalam penyusunan anggaran

2. Sistem Kompensasi

Adalah penghargaan yang diberikan bagi manajer dilihat atas prestasi kerjanya, yaitu salah satunya berupa bonus. Penelitian ini menggunakan bonus sebagai bagian dari sistem kompensasi, lebih khusus diartikan sebagai penghargaan kinerja perorangan dalam bentuk pembayaran khusus diluar gaji

3. Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat diperoleh oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan

tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan. Kinerja yang diteliti adalah kinerja manajerial, kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektifitas organisasional. Kinerja manajerial yaitu kinerja para individu dalam organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan perwakilan

#### **I.4. Tujuan Penelitian**

1. Untuk mengetahui apakah anggaran partisipatif berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
2. Untuk mengetahui apakah sistem kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan

#### **I.5. Manfaat Penelitian**

1. Untuk menambah pengetahuan mengenai anggaran partisipatif dan sistem kompensasi dalam kaitannya dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan dan menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama kuliah
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi organisasi dalam menerapkan anggaran partisipatif dan sistem kompensasi yang baik
3. Untuk memberikan kontribusi berupa bukti empiris dan memperkuat hasil penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan hubungan antara

anggaran partisipatif dan sistem kompensasi dengan kinerja perusahaan secara keseluruhan

## **I.6. Metode Penelitian**

### **I.6.1. Obyek dan Lokasi Penelitian**

Obyek yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajer pada pusat pertanggungjawaban perusahaan manufaktur. Alasan dipilihnya manajer pusat pertanggungjawaban, yaitu:

- Manajer pusat pertanggungjawaban memiliki atasan (*ordinate*) dan bawahan (*subordinate*)
- Manajer yang memimpin divisi (sub unit) dalam organisasi berperan penting dalam pengambilan keputusan

Lokasi penelitian adalah perusahaan-perusahaan manufaktur yang berada di Daerah Istimewa Yogyakarta

### **I.6.2. Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data dikumpulkan dengan menggunakan kuisioner. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik *simple random sampling* atau sampel acak sederhana. Dengan metode ini, setiap anggota dari obyek yang akan diteliti mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi anggota sampel. Alasan digunakan metode ini karena obyek yang akan diteliti dianggap homogen dalam menggunakan anggaran



### I.6.3.Variabel Penelitian

Pengukuran data atau variabel penelitian menggunakan skala likert yang bernilai 1 sampai 6. Penggunaan skala likert ini diterapkan pada semua variabel. Jumlah pertanyaan yang dimasukkan dalam pengolahan data dalam penelitian ini adalah, anggaran partisipatif ada 14 buah pertanyaan, sistem kompensasi ada 6 buah pertanyaan, dan kinerja perusahaan ada 4 buah pertanyaan

### I.6.4.Hipotesis Penelitian

Berdasar latar belakang diatas penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

- H1: Anggaran Partisipatif berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan
- H2: Sistem Kompensasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan

### I.6.5.Metode pengujian instrumen

- Uji Validitas

Suatu angket dinyatakan valid jika pertanyaan pada suatu angket atau kuisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisioner tersebut. Tujuan dari pengujian validitas kuisioner adalah untuk menguji ketepatan penggunaan suatu alat ukur terhadap suatu kejadian

- Uji Reliabilitas

Uji reabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran terhadap instrumen yang dipakai konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama

#### I.6.6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini hipotesis diuji dengan menggunakan model regresi linear berganda, untuk melihat pengaruh anggaran partisipatif dan sistem kompensasi terhadap kinerja perusahaan sebagai variabel dependen

model statistik adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \varepsilon$$

Dimana:

|                  |                         |
|------------------|-------------------------|
| Y                | = kinerja perusahaan    |
| X <sub>1</sub>   | = anggaran partisipatif |
| X <sub>2</sub>   | = sistem kompensasi     |
| B <sub>1,2</sub> | = koef. Regresi         |
| a                | = konstanta             |
| ε                | = error                 |

#### I.6.7. Teknik Pengujian Hipotesis

- Analisis Uji t

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui tentang koefisien regresi untuk memastikan apakah variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen

- Analisis Uji F

Pengujian ini digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama dapat berpengaruh terhadap variabel dependen

- Koefisien determinasi ( $R^2$ )

Persentase pengaruh variabel independen terhadap nilai variabel dependen dapat diketahui dari besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) persamaan regresi. Semakin mendekati nol (0) maka semakin kecil pengaruh independen terhadap variabel dependen, atau jika semakin mendekati satu (1) maka anggapan partisipatif dan sistem kompensasi semakin berpengaruh terhadap kinerja perusahaan

### **1.7. Langkah Langkah Penelitian**

1. Memilih Masalah yang akan diteliti
2. Studi Pendahuluan yaitu mencari informasi
3. Merumuskan Masalah
4. Merumuskan anggapan dasar atau hipotesis
5. Memilih pendekatan yaitu metode atau cara penelitian, jenis/tipe penelitian, objek, subyek, sumber data
6. Menentukan variabel
7. Menentukan dan menyusun instrumen; apa jenis data, dari mana diperoleh?  
Observasi, interview, kuesioner
8. Mengumpulkan data
9. Analisis data
10. Menarik kesimpulan
11. Menyusun laporan.

### **I.8. Sistematika Penulisan**

**BAB I: PENDAHULUAN**

merupakan bab yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan

**BAB II: LANDASAN TEORI**

merupakan bab yang menguraikan mengenai anggaran, sistem kompensasi, kinerja perusahaan serta hipotesis yang menjadi dasar penelitian

**BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

merupakan bab yang menguraikan tentang obyek dan lokasi penelitian, pengumpulan data dan pemilihan sampel, variabel penelitian, metode pengujian instrumen, metode analisis data, dan teknik pengujian hipotesis

**BAB IV: ANALISIS DATA**

merupakan bab yang berisi pelaksanaan penelitian, pengolahan data dan analisis data, pengujian data, serta uji hipotesis yang dilakukan

**BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

merupakan bab yang berisi tentang kesimpulan hasil penelitian, keterbatasan penelitian serta saran-saran untuk penelitian selanjutnya